

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

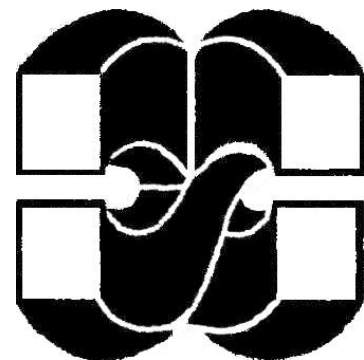
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТА УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ

О.Д. Матросов

В.О. Матросова

**Методичні вказівки
до практичних занять та
самостійної роботи із
дисципліни
«Стратегічне управління
інноваціями підприємства»**



Харків НТУ «ХПІ» 2015

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«Харківський політехнічний інститут»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**Методичні вказівки для практичних занять та самостійної
роботи студентів із дисципліни "Стратегічне управління
інноваціями підприємства"**

для студентів напрямку 6.1801 «Специфічні категорії»
спеціальності 8.18010001 «Інтелектуальна власність» 7.03060102,
8.03060101 «Менеджмент інноваційної діяльності»
для денної та заочної форм навчання

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № ____ від _____ 2015 р.

Методичні вказівки для практичних занять та самостійної роботи із дисципліни «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства» / уклад. О.Д. Матросов, В.О. Матросова. – Харків: НТУ „ХПІ”, 2015. – 23 с.

Укладачі: О.Д. Матросов
В.О. Матросова

Рецензент: Погорєлов М.І.

Кафедра організації виробництва та управління персоналом

Практичні заняття та самостійна робота з дисципліни «Стратегічне управління інноваціями підприємства» є одним з видів основних роботи студентів денної та заочної форм навчання .

Метою практичних занять та самостійної роботи студентів є поглиблення і закріплення теоретичних знань отриманих у процесі вивчення курсу «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства», шляхом засвоєння методів оцінки інноваційного потенціалу підприємства.

Задача роботи – придбання студентами теоретичних знань і практичних навичок із інноваційного менеджменту, оцінки інноваційного потенціалу, фінансово-інвестиційних можливостей підприємства.

ОСНОВНІ ЕТАПИ РОБОТИ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Вступ

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

1.1. Метою викладання навчальної дисципліни є «Стратегічне управління інноваціями підприємства» є надання знання, вміння та навичок стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах постійних змін оточуючого середовища.

1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегічне управління інноваціями підприємства» є

1. Засвоїти теоретичні основи стратегічного управління інноваціями на підприємстві.
2. Визначити види стратегій розвитку фірми.
3. Визначити сутність інноваційної політики на макро- та макrorівні.
4. Засвоїти механізм управління інноваціями на підприємстві.
5. Вивчити методику пошуку резервів інноваційної діяльності та їх реалізації.
6. Засвоїти теоретичні основи визначення інноваційного потенціалу підприємства та методику його аналізу і оцінки.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:
знати :

1. Понятійний апарат інноваційної галузі діяльності.
2. Співвідносити рівень конкурентоздатності компанії із інноваційністю та стратегічними шляхами розвитку.
3. Розуміти сутність комплексного підходу до інноваційної діяльності.
4. Сутність ресурсного та інформаційного забезпечення інноваційної діяльності.
5. Принципи управління інноваційними процесами.
6. Основи фінансування та оцінки ефективності інновацій.
7. Соціально-екологічні аспекти інноваційної діяльності.

вміти:

1. Досліджувати ринок інноваційних продуктів, володіти технологіями маркетингу нової продукції.
2. Розробляти маркетингові стратегії просування нового продукту на ринку.
3. Формувати інформаційну базу для управління напрямками інноваційного розвитку.
4. Виконувати аналіз та оцінку напрямків інноваційної стратегії підприємства.
5. Визначати оптимальний рівень капіталовкладень у інноваційну діяльність.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 117 години/ 3,25 кредитів ECTS.

2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1.

Тема 1. Управління інноваційним розвитком підприємства: основні поняття, принципи, методи та функції.

Вплив інноваційної діяльності на різні сторони життєдіяльності суспільства. Поняття інновації, інноваційної діяльності, інноваційного процесу. Класифікація інновацій. Етапи виникнення інновацій. Типи шляхів інноваційного розвитку. Принципи інноваційного шляху розвитку. Методи управління інноваційним розвитком на макrorівні. Система управління інноваційним розвитком.

Тема 2. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком.

Принципи формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком. Структура організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства.

Тема 3. Напрямки інноваційного розвитку: поняття, класифікація, порівняльна характеристика.

Сутність і класифікація напрямків інноваційного розвитку підприємств. Порівняльна характеристика напрямків інноваційного розвитку залежно від спонукальних мотивів.

Тема 4. Вибір напрямків інноваційного розвитку.

Сутність, етапи та принципова схема вибору напрямків інноваційного розвитку. Особливості управління вибором напрямків інноваційного розвитку. Рекомендації з вибору напрямків розвитку за сферою їх застосування. Модель вибору напрямків інноваційного розвитку.

Тема 5. Критерії і методичні основи вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств.

«Площини» вибору альтернативних напрямків інноваційного розвитку. Методологічний підхід до попереднього вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства у площині однієї класифікації групи. Критерії поетапного ухвалення рішень з обґрунтування вибору у площині однорідних варіантів та різних сфер застосування.

Змістовий модуль 2.

Тема 6. Маркетинговий підхід до розроблення і виведення інновацій на ринок.

Об'єктивні умови появи інновацій. Функціональна схема інноваційного процесу. Інноваційний і життєвий цикли продуктової інновації. Маркетингові інструменти на етапах інноваційного процесу.

Тема 7. Розроблення ідей і задумів інновацій та їх аналіз.

Джерела виникнення ідей інновацій. Методи генерації ідей інновацій. Поняття задуму інновацій, його перевірка. Критерії оцінки добору інновацій.

Тема 8. Джерела і механізми інвестування інновацій.

Система механізмів інвестування інновацій. Механізми мобілізації власних коштів. Механізми мобілізації позичкових коштів. Механізми мобілізації залучених коштів.

Тема 9. Формування та оптимізація інвестиційних ресурсів.

Послідовність дій з формування та оптимізації складу інвестицій для фінансування інновацій. Оптимальність структури джерел інвестиційних ресурсів для одержувача інвестицій та інвестора.

Тема 10. Інформаційна база для управління інноваційним розвитком підприємств.

Джерела інформації. Система інформаційного забезпечення інноваційного розвитку. Показники ефективності інформації.

Тема 11. Інформаційні моделі взаємодії інформаційних потоків на етапах ухвалення рішень із вибору напрямків інноваційного розвитку.

Алгоритм вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств. Графічні інформаційні моделі взаємодії інформаційних потоків на різних етапах вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства. Характеристика інформаційного забезпечення для різних етапів вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства. Обмін інформаційними потоками в процесі ухвалення рішень з вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства.

Тема 12. Розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Особливості розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства. Складові стратегії інноваційного розвитку. Чинники та критерії вибору інноваційної стратегії.

Тема 13. Інвестиційна та маркетингова стратегії інноваційного розвитку.

Інвестиційна стратегія інноваційного розвитку. Складові загальноекономічної стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Взаємодія стратегій розвитку підприємства. Принцип паралельності розроблення інвестиційної та маркетингової стратегії інноваційного розвитку. Принципи, етапи та критерії розроблення інвестиційної стратегії інноваційного розвитку.

Методичні вказівки містять практичні завдання і вказівки до їх виконання.

Завдання 1. Формування продуктової стратегії підприємства.

Мета завдання: набути навичок формування продуктової стратегії підприємства.

Умови завдання:

Підприємство спеціалізується на випуску фотоапаратів, кіно-камер і високоточних оптичних приладів. Останніми роками ним освоєний випуск відеокамер. Продукція підприємства має споживачів в Росії ближньому зарубіжжі, країнах, що розвиваються, а також в країнах Західної Європи. Основними споживачами оптичних приладів є медицина і сільське господарство, оборонна промисловість. Об'єм реалізації продукції в грошових одиницях (ДЕ) за останні чотири роки і частку ринку підприємства і сильніше за конкурента по кожному виду продукції представлені в *табл. 1*.

Використовуючи матрицю БКГ (Консультативної групи Бостона, США), сформувати продуктову стратегію підприємства.

Методичні вказівки:

1. В якості критеріїв при побудові двомірної матриці БКГ розглядаються: темпи зростання ринку (об'ємів продажів) підприємства і відносна частка ринку.

2. Розрахувати темпи зростання ринку (РР). Вони характеризують рух продукції на ринку, тобто зміна об'ємів реалізації (об'ємів продажів), і можуть бути визначені по кожному продукту через індекс темпу їх зростання за останній даний період (2013-2014 рр.) або через середньорічні темпи їх зміни.

Індекс темпу зростання по кожному виду продукції визначається як відношення об'єму реалізації продукції за 2014 р. (поточний) до об'єму реалізації за 2013 р. (попередній) і виражається у відсотках або в коефіцієнтах зростання. Наприклад, РР для продукції №1 = $2500: 2900=0,86$. Середньорічний темп зміни об'ємів реалізації по кожному виду продукції визначається як

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Доля продукції у загальному об'ємі реалізації підприємства, % | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

5. Побудувати матрицю БКГ. В якості масштабу оцінки окремих видів продукції (середні значення в матриці) застосовуються: середній індекс темпів зростання ринку, який дорівнює одиниці, тобто об'єм продажів постійний, і відносна частка ринку - середня величина в діапазоні від мінімального до максимального значення відносної долі на ринку. Діаметр кола для зображення продукту вибирається пропорційно долі об'єму продукції в загальному об'ємі реалізації підприємства (рис.1.).



Рисунок1 - Матриця БКГ

6. На основі аналізу матриці БКГ сформувані продуктової стратегії підприємства. Вона формується по окремих видах продукції і може містити наступні стратегічні рішення:

- прибрати з продуктового портфеля підприємства;
- збільшити об'єм реалізації, змінюючи структуру продуктового портфеля;
- змінити відносну частку на ринку;
- збільшити інвестування;
- ввести суворий контроль за інвестиціями і перерозподілити грошові кошти між окремими видами продукції і тому подібне.

При формуванні продуктової стратегії можна користуватися наступним набором рішень і принципів формування продуктового портфеля :

- "зірки" оберігати і зміцнювати;

- по можливості позбавлятися від "собак", якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігати;
- для "дійних корів" потрібні суворий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль менеджерів вищого рівня;
- "дикі кішки" підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися на "зірки";
- комбінація продуктів "кішки", "зірки" і "дійні корови" призводить до найкращих результатів функціонування - помірної рентабельності, хорошої ліквідності і довгострокового зростання збуту і прибутку;
- комбінація "кішки" і "зірки" веде до нестійкої рентабельності і поганої ліквідності;
- комбінація "дійні корови" і "собаки" веде до падіння продажів і рентабельності.

Завдання 2. Визначення економічного ефекту від впровадження нової техніки з урахуванням чинника часу.

Мета завдання: набути навичок визначення економічного ефекту від впровадження нової техніки.

Умови завдання: у виробництво впроваджується новий агрегат. Початкові дані приведені в таблиці 3. Визначити економічний ефект від використання цього агрегату з урахуванням чинника часу, а також величину питомих витрат.

Методичні вказівки:

Для визначення економічного ефекту можна використати наступну формулу:

$$E = \sum P - \sum B,$$

де E - економічний ефект;

P - дисконтований результат;

B - дисконтовані витрати.

Таблиця 3.

Початкові дані по новому агрегату.

| Показники | Роки розрахункового періоду | | | | | |
|--|-----------------------------|--------|--------|-------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Результати - P | 14260 | 15812 | 16662 | 18750 | 26250 | 28750 |
| Витрати - B | 996 | 4233 | 10213 | 18140 | 18396 | 20148 |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці доходності 10% | 0.9091 | 0.8264 | 0.7513 | 0.683 | 0.6209 | 0.5645 |

Розмір питомих витрат визначається за формулою (К пит):

$$K_{num} = \frac{\sum B}{\sum P}$$

Завдання 3. Оцінка ефективності інноваційного проекту за кількісними показниками.

Мета завдання: набути навичок оцінки інноваційного проекту за кількісними показниками і ухвалення рішень про доцільність вибору проектів.

Умови завдання: підприємство передбачає виготовлення пенополіетілену і виробів з нього, призначених для використання у будівництві, харчовій промисловості, в сільському господарстві. Розробник ПРОЕКТУ-ТОВ "Укрпенополіетілен". Основною метою проекту "Технологія виробництва пенополіетілену і виробів з нього" є створення нового для України виробництва по випуску пенополіетілену і виробів з нього.

Для реалізації проекту потрібне 226080 у. о.

Величина дисконту визначена підсумовуванням величини банківської ставки, рівня інфляції і премії за ризик. При цьому банківська ставка дорівнює 14% річних, рівень інфляції 2% в рік, премії за ризик - 4%.

Прогноз виручки по роках і поточні по роках і поточні витрати приведені в таблиці 4. Ставка податку на прибуток складає 16 %.

Необхідно розрахувати початкові показники, потім визначити показники, вживані для оцінки інноваційних проектів (чистий дисконтований доход (NPV), індекс доходності (PJ), внутрішню норму рентабельності (IRR), термін окупності (DPP), модифіковану ставку рентабельності (MIRR)), провести аналіз показників і зробити висновки про доцільність реалізації цього проекту.

Таблиця 4.

Початкові дані для розрахунку чистого прибутку та чистих грошових надходжень.

| Витрати і дохід, у. о. | 1-й рік | 2-й рік | 3-й рік | 4-й рік | 5-й рік |
|------------------------------|---------|-----------|---------|---------|---------|
| 1. Об'єм реалізації | | 403357,5 | 806715 | 806715 | 806715 |
| 2. Змінні витрати | | 308066,25 | 539805 | 539805 | 539805 |
| 3. Постійні витрати | 1258,17 | 16356,17 | 15098 | 15098 | 15098 |
| 4. Амортизація | - | 15127,88 | 25933,5 | 25933,5 | 25933,5 |
| 5. Податок на прибуток | - | | | | |
| 6. Поточні витрати | | | | | |
| 7. Чистий прибуток | | | | | |
| 8. Чисті грошові надходження | | | | | |

Методичні вказівки:

Чисті грошові надходження складаються з суми чистого прибутку і амортизаційних відрахувань.

Чистий дисконтований доход (NPV) є величиною різниць результатів і витрат за розрахунковий період приведених до одного зазвичай до початкового року. NPV визначається по формулі:

$$NPV = \sum_{t=0}^T (R_t - S_t) \cdot L_t,$$

де T – розрахунковий рік;

R_t – результат у t році;

S_t – витрати у t році;

L_t – коефіцієнт дисконтування;

t – рік, результати та витрати котрого приводяться до розрахункового.

За умови приведення до року початок реалізації інновацій $T = 0$, тоді:

$$L_t = \frac{1}{(1+d)^t},$$

де d – величина дисконту.

Індекс доходності (PJ) представляє собою відношення приведених доходів до інвестиційних витрат (K):

$$PJ = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=0}^T (R_t - S_t) \cdot \frac{1}{(1+d)^t}$$

Внутрішня норма рентабельності (доходності) (JRR) представляє собою ту норму дисконту (d) за якої величина приведених доходів дорівнює величині приведених капіталовкладень, тобто NPV проекту дорівнює 0.

Строк дисконтування визначається прямим підрахунком кількості років, упродовж яких інвестиція буде погашена кумулятивним доходом.

Показник MIRR знаходять із рівняння:

$$\sum_{t=0}^T \frac{O(t)}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=0}^T \Pi(t)(1+r)^{T-t}}{(1+MIRR)^T},$$

де $O(t)$ – відтік грошових засобів у i періоді (абсолютна величина);

$\Pi(t)$ – притік грошових коштів у i періоді;

r - ціна джерела фінансування даного проекту;

T – тривалість проекту.

Таким чином:

$$MIRR = \sqrt[T]{\frac{\sum_{t=0}^T \Pi(t)(1+r)^{T-t}}{\sum_{t=0}^T \frac{O(t)}{(1+r)^t}}} - 1$$

Алгоритм розрахунку MIRR передбачає розрахунок сумарної дисконтованої вартості усіх відтоків і сумарної нарощеної вартості усіх припливів. Нарощення вартості припливів називається термінальною вартістю.

Завдання 4. Аналіз чутливості і стійкості проекту.

Мета завдання: набути навичок визначення величини ризику на основі аналізу чутливості і стійкості проекту.

Умови завдання: використовуючи початкові і розрахункові дані попереднього завдання необхідно проаналізувати вплив зміни величини капітальних витрат, об'єму продажів, поточних витрат і макроекономічних чинників: банківської ставки, рівня інфляції і премії за ризик на NPV.

При цьому слід враховувати, що об'єм реалізації понижений на 5 % і на 12 %; капітальні витрати по роках реалізації збільшуються на 5 % і 70%; поточні витрати збільшені відповідно на 5 % і 12 % в порівнянні з початковими значеннями (банківська ставка збільшилася на 1% і на 4%, премія за ризик на 2% і на 9% і рівень інфляції на 1% і 1,5% за інших рівних умов).

Методичні вказівки:

Проект вважається стійким, якщо при відхиленні показників проекту на 5 % в гіршу сторону, зберігається умова $NPV > 0$.

Аналогічно початковому розрахунку при цьому об'ємі реалізації знаходяться чистий прибуток і чисті грошові надходження. Потім робиться розрахунок NPV з урахуванням зменшення об'єму продажів.

Аналогічним чином, розраховується NPV з урахуванням збільшення капітальних витрат і поточних витрат, макроекономічних чинників.

Залежність NPV від зміни об'єму продажів, капітальних і поточних витрат і макроекономічних чинників необхідно зображувати графічно (по осі Y - NPV).

На підставі проведених розрахунків зробити висновки про стійкість проекту шляхом складання звідної таблиці стійкості і чутливості проекту.

Завдання 5. Бальна оцінка проекту.

Мета завдання: набути навичок якісної оцінки проекту.

Умови завдання: на основі переліку критеріїв присвоєних їм вагових коефіцієнтів оцінити проект бальним методом оцінки ризику. Розрахунок представити у вигляді таблиці 5.

Таблиця 5.

Перелік критеріїв для оцінки проекту та їх бальна оцінка.

| Перелік критеріїв | Вагові коефіцієнти | Значення оцінок критеріїв | $R_{\text{пр}}$ |
|-------------------|--------------------|---------------------------|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | |

Для виконання завдання необхідно розрахувати початкові показники, потім визначити результируючий рейтинг проекту (РПР) і зробити висновки про ефективність проекту.

Методичні вказівки:

Кожен з критеріїв кількісно може бути оцінений по засобах однієї з п'яти оцінок (О) :

"- 2" - дуже низька оцінка;

"- 1" - низька оцінка;

"0" - відсутність оцінки;

"+ 1" - висока оцінка;

"+ 2" - дуже висока оцінка.

Результируючий рейтинг проекту (РПР) розраховується підсумовуванням алгебри творів вагових коефіцієнтів критеріїв (В) на значення їх оцінок :

$$P_{\text{ПР}} = \sum_n B_i \cdot O_i,$$

де n - кількість критеріїв;

i - порядковий номер критерію.

При значенні $P_{\text{ПР}} < 100$ балів даний проект вважається неефективним. При значенні $P_{\text{ПР}} < 200$ балів проект – неконкурентоздатним.

Завдання 6. Оцінка стратегічних альтернатив розвитку новаторської форми.

Мета завдання: набути навичок оцінки стратегічних альтернатив розвитку новаторської фірми.

Умови завдання: АТ "Мікромашина" випускає три основні види продукції: електрофени, електрокавомолки і електробритви. Кожен з цих видів виробів має ряд модифікацій (наприклад, основні модифікації електробритви - "Микма-100" і "Микма-110"). У таблиці 1 приведена інформація характеризуюча місткість ринку збуту даних видів продукції, продажі АТ "Мікромашина" і його конкурентів.

Необхідно провести аналіз цих видів продукції як основних напрямів виробничої діяльності організації.

Таблиця 6.

Характеристика продажів основних видів продукції АТ «Мікромашина» тис. шт., в дужках - %.

| Вид продукції | Рік | Ємність ринку | Продажі заводу | Продажі провідного конкурента |
|---------------|------|---------------|----------------|-------------------------------|
| Електрофен | 2012 | 2499 | немає даних | немає даних |
| | 2013 | 2747 | 323 (11,8) | 300 |
| | 2014 | 2994 | 276 (9,2) | 300 |

| | | | | |
|---------------|------|------|-------------|-------------|
| Кавомолка | 2012 | 1163 | немає даних | немає даних |
| | 2013 | 1347 | 388 (28,8) | 300 |
| | 2014 | 1562 | 264 (16,9) | 300 |
| Електробритва | 2012 | 3430 | немає даних | немає даних |
| | 2013 | 3500 | 601 (17,2) | 700 |
| | 2014 | 3570 | 444 (12,4) | 700 |

Методичні вказівки:

На основі наведених даних в таблиці 1 необхідно побудувати дві матриці за 2012/2013 рр. і за 2013/2014 рр. Консультаційної групи Бостона (БКГ).

У цій матриці для визначення перспектив розвитку організації пропонується використати єдиний показник - зростання об'єму попиту. Він задає розмір матриці по вертикалі, розмір по горизонталі задається співвідношенням частки ринку, що належить її провідному конкурентові. Це співвідношення повинне визначити порівняльні конкурентні позиції організації в майбутньому. Потім необхідно оцінити стратегічні альтернативи розвитку організації.

Завдання 7. Ухвалення управлінських рішень по інноваційних проектах.

Мета завдання: набути навичок ухвалення обґрунтованого управлінського рішення по інноваційних проектах.

Умови завдання: Підприємство "Прилад" розглядає доцільність створення апарату штучної вентиляції легень (ІВЛ) "Ф-9". Для реалізації проекту необхідно інвестувати 306500 у. о. Із загальної суми інвестицій підприємство може вкласти 166000 у. о. Частину коштів (140500 у. о.) на інвестування інноваційного проекту здійснено за рахунок кредиту. Термін повернення кредиту - 3 роки. Фінансування і погашення кредиту показане в таблиці 7.

Таблиця 7

Фінансування та погашення кредиту по роках

| № пп | Найменування | перший рік | другий рік | третій рік | Всього |
|---------|--------------------------------------|------------|------------|------------|--------|
| 1. | Сума нестачі засобів на початок року | 140500 | 166000 | | 306500 |
| 2. | Сума кредиту на Початок року | 140500 | | | 140500 |
| 3. | Сплата процентів за кредит (10 %) | 140500 | 9666,50 | 4683,50 | 28100 |
| 4. | Погашення кредиту із прибутку | 46833,50 | 4683,50 | 46833 | 140500 |
| 5. | Загальна сума сплати за кредит | 60883,50 | 56200 | 51516,50 | 168600 |

Прогноз виручки по роках і постійні змінні витрати приведені в таблиці 3. Ставка податку на прибуток складає 16 %. Величина дисконту дорівнює 20 %. При цьому банківська ставка дорівнює 14% річних, рівень інфляції - 2% в рік, премія за ризик - 4%.

Визначити, чи доцільно цей проект прийняти до реалізації. Початкові дані для визначення доцільності реалізації проекту приведені в таблиці 8.

Для виконання завдання слід розрахувати початкові показники, а потім визначити кількісні показники, вживані для оцінки інноваційних проектів (чистий дисконтований доход (NPV)), індекс доходності (PI), внутрішню норму рентабельності (JRR). Термін окупності (IRR), модифіковану ставку рентабельності, (MIRR) провести аналіз показників і зробити висновки.

Таблиця 8

Початкові дані для виконання завдання, у. о.

| Показники, у. о. | Роки | | |
|------------------------------|----------|----------|----------|
| | 1 рік | 2 рік | 3 рік |
| 1. Об'єм реалізації | 964250 | 1639225 | 1735650 |
| 2. Постійні витрати | 488010,5 | 533462,5 | 561462,5 |
| 3. Змінні витрати. | 281039,5 | 766319,5 | 813173 |
| 4. Амортизація | | | |
| 5. Оподатковуваний прибуток | 2200 | 11343 | 13614,5 |
| 6. Податок на прибуток | | | |
| 7. Чистий прибуток | | | |
| 8. Чисті грошові надходження | | | |

Методичні вказівки:

Чисті грошові надходження є сумою чистого прибутку і амортизації.

Чистий дисконтований доход (NPV) - це різниця між сумою приведених вартостей усіх доходів і витрат.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) є граничною ставкою позикового відсотка, що розділяє ефективні і неефективні інноваційні проекти.

Індекс доходності (PI) - відносний показник, який характеризує рівень доходів на одиницю витрат, тобто ефективність вкладень : чим більше значень цього показника, тим вище віддача кожної гривні, інвестованої в цей проект.

Термін окупності показує, за який термін можуть окупитися інвестиції в інноваційний проект. Він розраховується прямим підрахунком числа років, в течії яких інвестиція буде погашена кумулятивним доходом.

При використанні модифікованої ставки рентабельності (MIRR) величини інвестицій, що вкладаються в різні періоди часу, дисконтуються з якимсь заданим коефіцієнтом дисконтування, меншим, ніж IRR, оскільки є необхідність тримати засоби для передбачуваних інвестицій в ліквідному виді.

Завдання 8. Визначення величини інноваційного ризику на основі аналізу чутливості і стійкості проекту.

Мета завдання: набути навичок визначення чутливості і стійкості проекту.

Умови завдання: використовуючи початкові і розрахункові ці завдання 2 зробити розрахунок чутливості і стійкості проекту до зміни об'єму продажів, капітальних витрат, поточних витрат і макроекономічних чинників : банківської ставки, рівня інфляції і премії за ризик.

Методичні вказівки:

Проект вважається стійким, якщо при відхиленні показників проекту на 5% в гіршу сторону, зберігається умова $NPV > 0$.

Проект стійкий при зміні капітальних витрат, поточних витрат і об'єму продажів до 6% від початкових значень, а від 6% до 12% - відносно стійкий. Необхідно об'єм реалізації понизити на 5% і на 10%, капітальних витрат збільшити на 5% і 6%, поточних витрат на 5% і 10% в порівнянні з початковим. Аналогічно початковому розрахунку при цьому об'ємі реалізації знаходяться чистий прибуток і чисті грошові надходження.

Зміна банківської ставки, рівня інфляції і премії за ризик в несприятливу сторону слід визначити самостійно.

Розрахунок NPV при зміні усіх показників слід представити у вигляді таблиці 9 (на прикладі банківської ставки).

Таблиця 9

Вплив зміни банківської ставки на NPV .

| Показники | Початкові дані | При збільшенні банківської ставки на | |
|----------------------|----------------|--------------------------------------|-----|
| | | % | % |
| Банківська ставка, % | ... | ... | ... |
| NPV , у. о. | ... | ... | ... |

Залежність NPV від зміни всіх показників необхідно представити графічно, де по осі у – NPV .

Результати розрахунку абсолютних та відносних змін всіх показників необхідно представити у формі таблиці 10.

Таблиця 10

Абсолютні та відносні зміни показника ... и NPV

| Показники | При зміні показника на | |
|-------------------------------|------------------------|-------|
| | ... % | ... % |
| Абсолютна зміна ..., од. вим. | | |
| Абсолютна зміна NPV , у. о. | | |
| Відносна зміна ..., % | | |
| Відносна зміна NPV , % | | |

Із отриманих даних необхідно зробити висновок про стійкість проекту.

Перелік рекомендованої літератури

Базова

1. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – 6-е изд. – М., СПб.: Питер, 2008.
2. Инновационный менеджмент / Под ред. д.э.н. Д.Н. Чернышева, проф. Г.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 464 с.
3. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2005. – 327 с.
4. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. д.э.н. проф. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 238 с.
5. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2006. – 584 с.
6. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 295 с.
7. Основы инновационного менеджмента: теория и практика / Под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Мендели. – 2-е изд. – М.: Экономика, 2004. – 518 с.
8. Томсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / Пер. с 9-го англ. Изд. М.: ИНФРА, 2000.
9. Управление инновациями. Факторы успеха новых фирм / Сост и общ. ред. Н.М. Фонштейн / пер. с англ. М.: Дело
10. Уткин Э., Морозова Н.И. Инновационный менеджмент. М.: АКАЛИС, 1996
11. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ - Дана, 2001.
12. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под. ред. П.Н.Завлин и др. М.: ЦИСН, 1998

Допоміжна

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Бовин А.А. Управление инновационными организациями. – М.: Омега-Л, 2006. – 415 с.
3. Васильева Л.Н., Муравьева Е.А. Методы управления инновационной деятельностью. – М.: КНОРУС, 2005. – 320 с.
4. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. – М.: ВлаДар, 1993.
5. Индикаторы инновационной деятельности: 2007: Статистический сборник. – М.: ГУ-ВШЭ, 2007. – 400 с.
6. Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана: Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: Пер. с англ. – М.: НІРРО, 2005. – 272 с.

7. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2001.
8. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения: Избранные труды. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 767 с.
9. Кушлин В.И., Фоломьев А.Н., Селезнев А.З., Смирницкий Е.К. Инновационность хозяйственных систем. – М.: Эдиториал УРСС, 2000.
10. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. – М., 2000.
11. Мур Джеффри А. Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-товаров массовому потребителю: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2006. – 308 с.
12. Пайпе С. Проектный менеджмент: ускоренный курс: Пер. с нем. / Науч. ред. перевода А.М. Либман. – М., 2005. – 192 с.
13. Попов В.М., Ляпунов С.И. Финансовый бизнес-план. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 464 с.
14. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
15. Распопов В.М. Управление изменениями: Учеб. пособие. – М.: Магистр, 2008. – 333 с.
16. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. – М.: Прогресс, 1990.
17. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
18. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
19. Техническое регулирование: теория и практика / Под ред. В.Г. Версана. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 308 с.
20. Управление инновационными проектами: Учеб. пособие / Под ред. проф. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 336 с.
21. Управление инновациями в организации: Учеб. пособие / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – М.: Омега-Л, 2006. – 415 с.
22. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 / В.Н. Гунин и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 272 с.
23. Эдершайм Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 278 с.
24. Янсен Ф. Эпоха инноваций: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 308 с.

Для виконання практичної частини

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Как управлять капиталом. – М.: Финансы и статистика, 1996, - 400 с.
2. Бланк И.А. основы финансового менеджмента: В 2 т. – К.: Ника-центр, 1999. 512 с.

3. Брігхем Евхен. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. - Київ: Молодь, 1997. – 1000 с.
4. Ваг Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. – М.: финансы и статистика, 1997. – 800 с.
5. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. М.: Финансы и статистика, 2005.
6. Принципы корпоративных финансов: учебник / Р. Брейли, С. Майерс, пер с англ.; науч. ред. Н.Н. Барышниковой. 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2004.
7. Техника финансового анализа. Путь к созданию стоимости бизнеса / пер. с англ. Э. Хелферт. 10-е изд. СПб.: Питер бук, 2003.
8. Управленческий и производственный учет: Вводный курс: учебник / К. Друри; пер. с англ. В.Н. Егорова. 5-е изд. Пепераб. И доп. М.: ЮНИТИ, 2005.
9. Управленческий учет: учебник / А.Д. Шеремет и др.; под ред. А.Д. Шеремета. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ФБК-Пресс, 2005.
10. Финансовый менеджмент / Ю.Ф. Бригхем, М.С. Эрхардт; пер. с англ.; под ред. Е.А. Дорофеева. 10-е изд. М.: Питер, 2005.
11. Финансовый менеджмент: Полный курс: учеб. пособие 2 т. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; пер с англ. В.В. Ковалева. СПб: Экономическая школа, 2005. Т. 1,2.
12. Фінансовий менеджмент : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.
13. Финансовый менеджмент / под ред. Г. Б. Поляк. – М. : Волтер Клувер, 2009. – 608 с.
14. Финансовый менеджмент: Теория и практика: учебник / под ред. Е. Стояновой. – М. : Перспектива, 2009. – 656 с.
15. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник / В. М. Шелудько. – К. : Знання, 2006. – 439 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
16. Бутинець Ф. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник. – Житомир: П.П. «Рута», 2000. – 663 с.
17. Васюта-Беркут О. Теорія бухгалтерського обліку. – К.: МАУП, 2001. – 176 с.

Навчальне видання

МАТРОСОВ Олександр Дмитрович
МАТРОСОВА Вікторія Олександрівна

**Методичні вказівки для практичних занять та самостійної
роботи студентів із дисципліни "Стратегічне управління
інноваціями підприємства"**

для студентів напрямку 6.1801 «Специфічні категорії»
спеціальності 8.18010001 «Інтелектуальна власність» 7.03060102,
8.03060101 «Менеджмент інноваційної діяльності»
для денної та заочної форм навчання

Відповідальний за випуск *В.О. Матросова*
Роботу до видання рекомендував проф. *М.І. Погорєлов*
В авторській редакції

План 2015 р.
Підп. до друку 25.09.15. Формат 60/84 ¹/₁₆. Папір офсетний.
Riso-друк. Гарнітура School Book. Ум. Друк. арк. 2,4. Обл.-вид. арк. 0,88.
Наклад 50 прим. Зам. № 219 . Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ „ХПІ”.
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 116 от 10.07.2000р.
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

Друкарня НТУ “ХПІ”. 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21